

المحاضرة السابعة الفصل الخامس (المباشر الاول)

تخطيط الاحتياجات البشرية

يقول الله تعالى : (قُلْ لَا أَمْلِكُ لِنَفْسِي نَفْعًا وَلَا ضَرًّا إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ وَلَوْ كُنْتُ أَعْلَمُ الْغَيْبِ لَاسْتَكْتَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ السُّوءُ إِنْ أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ) سورة الأعراف ، الآية : ١٨٨

تعريف التخطيط:

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل .
- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها .

التخطيط عموم أ يدور حول عدة نقاط أهمها:

- الهدف.
- العمل.
- المستقبل.
- الاستمرارية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

بادئ بدء نذكر أن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولا زال كذلك في بعض المنظمات ، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كمأ و نوعاً ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية (الاستقطاب ، للاختيار ، التعيين ، التدريب ...)

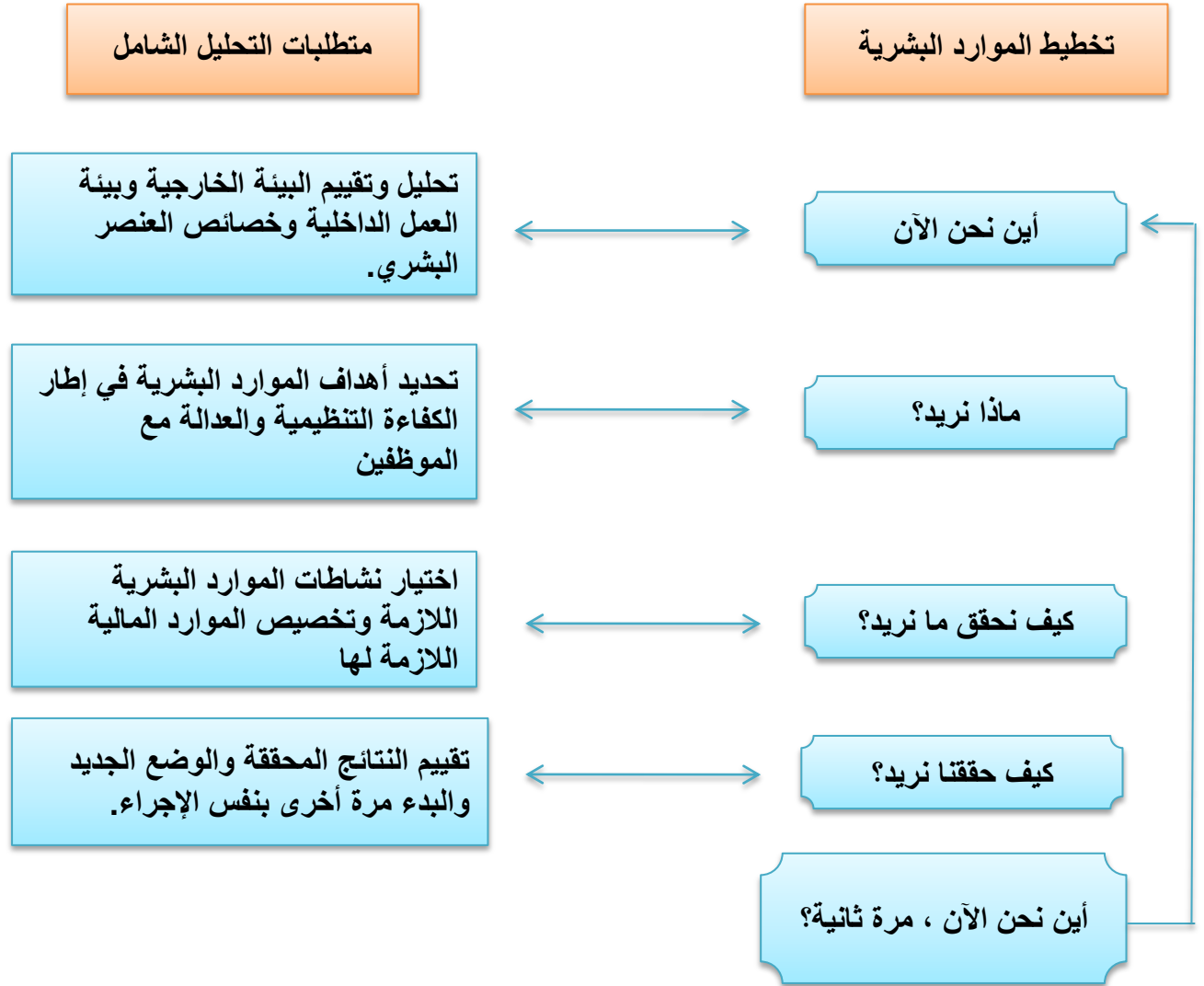
- بالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي :
- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد ، والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده ، وللقطاعات المساندة.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كمأ و نوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في

- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.
- نرى الاحتياجات داخل المنظمة وما هي الاحتياجات خارج المنظمة هل توجد قوة عمل داعمة نستطيع استقطابها.

ويعصور لنا الشكل التالي التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة :

تخطيط الموارد البشرية في اطار التشخيص الشامل للمنظمة



إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول ما يلي :

- 1- الأهداف او ماذا نريد ؟
- 2- البدائل او الاختيارات الممكنة لتحقيق الاهداف.
- 3- تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياساً بالموارد المتاحة.
- 4- المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

أولاً: الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
ثانياً: أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة " إنتاج أكثر بتكلفة أقل " .

ثالثاً: نظراً للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

رابعاً: أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.

خامساً: حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

أن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي :

- التغيرات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و المحلية.
- التغيرات السكانية (نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة ، استقدام العمالة الأجنبية ... الخ) .
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع ، وعاداته و تقاليده ، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل) .

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- ١) استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
- ٢) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر تكلفة أقل) .
- ٣) المحافظة علي طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيتها للعمل.
- ٤) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
- ٥) تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- ٦) الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي :

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين.
- فالخطط الاستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها ، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- التشريعات والأنظمة الحكومية.
- سوق العمل.

المعلومات المطلوبة لتخطيط الموارد البشرية

أولاً : معلومات داخلية تتعلق بالآتي :

- الإنتاج.
- التسويق.
- التمويل.
- النشاطات الأخرى المساندة.

ثانياً : معلومات خارجية تتعلق بالآتي :

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
- أوضاع المنافسين.
- ظروف سوق العمل.
- مستويات التكنولوجيا.
- الأنظمة والتشريعات الحكومية.

كذلك يجب تحليل أوضاع العمالة كالآتي :

- أعداد العمالة الحالية موزعة حسب الوظيفة ، القسم ، المهن ، الجنسية ، السن.
- حركة دوران العمل - الغياب.
- حوادث العمل.
- الأجور.
- التوقعات المستقبلية من عجز ، فائض ، هجرة ، استقدام.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

أولاً : تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية ، أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

ثانياً : تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة وفق المعايير السائدة حالياً.

ثالثاً : تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

رابعاً : حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب ودوران العمل ، الإصابات والحوادث ، نقص التدريب أو الخبرة وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

خامساً : حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.

سادساً : تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

مثال : تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

أ- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة

ب- عدد أيام الاجازات السنوية ٨٥ يومياً

ج- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات

فما هو ؟

١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟

٢- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟

حل المثال :

• كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة

$$= 500,000 + 500,000 \times 10\% = 550,000 \text{ وحدة.}$$

• المدة المطلوبة للإنتاج

$$= 550,000 \times 30 \div 60 = 275,000 \text{ ساعة عمل.}$$

• صافي عدد أيام العمل في السنة

$$= 365 \text{ (ميلادي) } - 85 = 280 \text{ يومياً}$$

• عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً

$$= 280 \times 7 = 1960 \text{ ساعة}$$

• العدد المطلوب لحجم القوى العاملة

$$= 275,000 \div 1960 = 140 \text{ عاملاً}$$

• العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة

$$= 140 - 126 = 14 \text{ عامل}$$

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

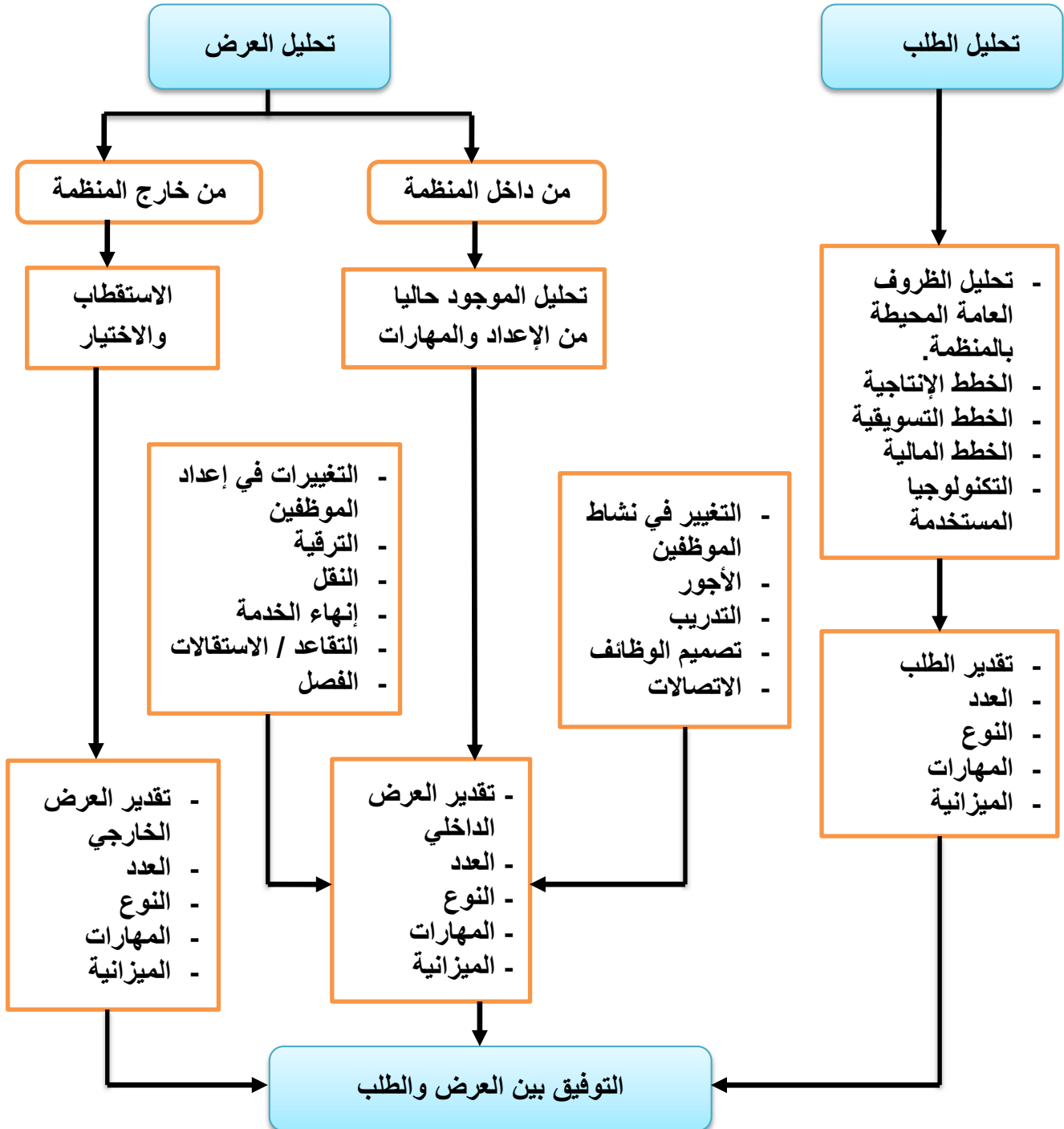
يتطلب ذلك الخطوات التالية :

أولاً : تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

ثانياً : تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثاً : التوفيق بين العرض والطلب (الشكل التوضيحي).

التوفيق بين العرض والطلب



أولاً : تحليل الطلب (الطلب على الموارد البشرية طلب مشتق من الطلب على منتجات أو خدماتها)

١- الأساليب غير الكمية وأهمها :

- طريقة مراكز العمل.
- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- طريقة التجربة والخطأ.

٢- الأساليب الكمية وأهمها:

- طريقة تحليل الاتجاه.
- طريقة تحليل المعدلات.
- طريقة تحليل الارتباط.

❖ الأساليب غير الكمية (التقديرية) :

أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل :

يتم تقديرها هنا استناداً بطبيعة الحال على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين والجرسونات والمشرفين لمطعم (بيتزا هت) بعدد ١٥ فرداً فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير.

ب- طريقة تقدير المشرفين :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائريه بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية. وتعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حاله عدم توفر البيانات.

غير أن من ابرز عيوبها :

- طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير.
- وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

ج- طريقة التجربة والخطأ

- تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي وإنما استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ.
- ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلا أن اهم عيوبه ان تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

❖ الأساليب الكمية

أ- طريقة تحليل الاتجاه :

يمكن ان نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني : النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

ب- طريقة تحليل المعدلات :

تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

مثال :

كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠,٠٠٠ لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.
وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي :

- السنة الاولى ٨ مليون ريال.
- السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

● وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :

$$\text{السنة الاولى} = \frac{5.000.000 - 8.000.000}{500.000} = \frac{3.000.000}{500.000} = 6 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

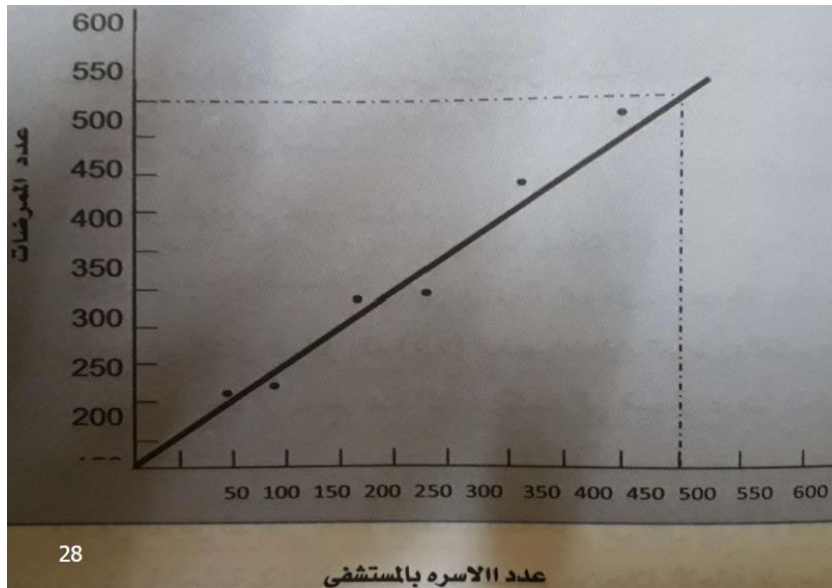
$$\text{السنة الثانية} = \frac{8.000.000 - 10.000.000}{500.000} = \frac{2.000.000}{500.000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

ج- طريقة تحليل معامل الارتباط

تقوم على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر (مثل حجم النشاط - المبيعات أو الانتاج)

مثال

عدد الممرضات	حجم المستشفى (بالأسرة)
١٢٠	١٠٠
١٣٠	١٥٠
٢٣٥	٢٠٠
٢٥٠	٢٥٠
٣١٠	٣٠٠
٣٣٠	٣٥٠
٤١٠	٤٠٠
٤٣٠	٤٥٠



ثانياً : تحليل العرض

خطوات تحليل العرض الداخلي :

- ١- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
 - ٢- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
 - ٣- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
 - ٤- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.
- العرض الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حالياً) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)

تحليل العرض

١- طريقة مخزون المهارات : يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين ومعلوماتهم. تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

٢- خرائط الإحلال :

تمثل خرائط الإحلال اشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة و الموظفين المتوقع احلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

٣- طريقة نظم المعلومات الآلية :

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات. بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي. تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى استخدام هذا الاسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك اعداد كبيرة من الموظفين او تصنيفات متعددة من الوظائف.

العرض المتوقع للعمالة من خارج المنظمة ويستلزم المنظمة دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية مثل

- الظروف الاقتصادية العامة.
- أوضاع الأسواق المحلية.
- أوضاع سوق المهن.

ثالثاً: التوافق بين الطلب والعرض :

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً وخارجياً يمكن أن تظهر الصور التالية :

- ١- هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- ٢- هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
- ٣- هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

كيفية علاجها

الحالة الاولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز) :

- ١- اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف.
- ٢- الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الاغراء.
- ٣- تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.
- ٤- استخدام عمالة مؤقتة.
- ٥- زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد أو الأمانة إلى المعاش.

- ٦- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
٧- تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كان ستؤدي إلى مزيد من الانتاجية.

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

- ١- تخفيض ساعات العمل ، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- ٢- تشجيع التقاعد المبكر.
- ٣- تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
- ٤- استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- ٥- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الثالثة : نقص في الطلب وزيادة في العرض (حالة فائض) :

توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند خطة الموارد البشرية على تلبية احتياجات القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

اخوكم / البرهي